附属資料

以下に、研究会、ワークショップ及びインタビューにおける議論の詳細について記載する。

第1回研究会（平成25年12月25日）

＜委員挨拶＞

・地方を含め、全ての人がクリエイティブな能力をもっているということを信じて取り組めば違う視点が発見できる。社会や中央の基準に合わせないで各人がそれぞれ違う視点をもてれば、地方も活性化し、各人が自分の宝物を見つける目を養うことができ、同時に自信も生まれるはず。

・海外のトップ大学の学生と日本学生を比べると学力で完全に負けている。イノベーションを起こす人材は必要だが、それとは別途、それ以外のマスの人材についても、日本を支える基盤としてしっかり教育することが非常に重要。

・イノベーション人材における一つの重要な視点は、その時代に適した人材がいかに育成されているかということ。

・「イノベーション＝女性活用」という視点が重視されるようになってきた。従来の（男性を含めた）主流と女性活用を組み合わせることによりイノベーションが起きる仕組み作りや、それを行うための人材づくりが必要。

・イノベーション人材の人材像は一つにまとめられがちだが、モノづくりなどについては川下から川上までの一連の流れにおいて、その段階ごとで必要な人材像が異なるのではないか。

・理系と文系のキャッチボールができる人材が、一つのイノベーションを起こせる人材像。MOTではイノベーション人材の育成について確立された段階ではなく、各大学が方策を模索しているところ（大学ごとに特徴づけを行っている）。

・和歌、茶道などを見ても、日本人は元々意味づけが得意だった。日本人は資源がないというところを工夫して（いわば弱いところを強さに変えて）ブランディングを展開してきた。

（補足）ブランディングはモノと人の絆を作るという意味で、マーケティングの中でも最もクリエイティブに近いものと考えられる。

・IT系の仕事は人が中心（人・PC・サーバーがあればほとんどのものが作れる）。つまり、どれだけ良い人が集まり、その人達がイノベーションを起こせるかが事業の成立や企業の成長に直結する。天才プログラマーと素人では100倍の能力差がある中で、優秀な人材は報酬だけでは雇えない。特にシリコンバレー等では一つの企業に属さないという形態が進んでおり、その中でどうやってチームを組んで新しいモノづくりをしていくかという新しい組織の在り方を考えていく必要がある。

・成功した中小企業は、必ずしも突出した技術をもっていたわけではなく、新しい文化を生み出す、つまり生活の方がイノベーションを起こすことにより新しいモノが必要になるという環境をつくり出した。こういった文化のイノベーションこそが中小企業にとっては現実的なイノベーションではないか。

・ローカルなソーシャルマッチングにより新しいイノベーションが生まれる事例はもっと注目されるべき。また、技術を活かしつつ、その技術をより活かすために文化的なイノベーションを社会に普及させ

るということを合わせ技で行うと非常に強い。

＜三宅委員 話題提供＞

（説明）

・イノベーションの定義（要素）は、新規性・人為性・有用性。このうち有用性のみが自明ではない。

・イノベーションの手法としては、既存の生活構想の中で新規の解決手段を開発する「技術競争」（Big Push）と既存の解決手段を用いつつ新規の生活構想を開発する「新市場創造文化開発」（Big Pull）がある。Big Push でいくら技術的イノベーションを起こしても、使われずに眠っている技術がたくさんある。

・Big Pull によるイノベーション（＝文化開発、文化的なイノベーション）は（１）問題開発、（２）技術開発、（３）環境開発、（４）認知開発の４プロセスによって起こる。問題開発における不足は技術開発における不足より意識しづらいため、製品開発における説明責任を要求されやすい大企業では問題開発に取り組むこと自体が困難な場合もある。

・世の中のモノやサービスは従前より次のようなサイクルを繰り返すことで回ってきたが、上のような理由から現在は Seeds→Value のところで多くの技術シーズの積み残しがある。

Money→（例：お金を使って技術シーズを開発）→Seeds→（例：世の中に技術を提供することで価値を生み出す）→Value→（例：価値を生み出すことによってお金を得る）→Money

この技術シーズを無駄にせずに Value に変えて活用することが重要。また、Seeds を Value に変えることによるイノベーションは、Money を Seeds に変えることによるイノベーションより手つかずの領域であり、今後イノベーションを起こしていく上で魅力的なフロンティアである。

・日本中の文化を変えた Big Pull の事例としては、両国にあるフットマークという 80 人くらいの中規模の企業の例がある。フットマークは従前おむつカバーを作っている会社だったが、1970 年頃には紙おむつ登場によりおむつカバーの市場がなくなってきた。その頃に、全国の小中学校でプール教育が始まったことに注目し、実際にプール教育を進める上で、水中で生徒の見分けがつかないというこれまでになかった新しい問題が出ると考え、水泳帽による解決策を考えついた。現在、全国で当たり前になっている水泳帽にマジックテープ付けるという発想は、当時たった８人の会社が広げたもの。後から見ると、既にあった需要・市場に商品を展開したように見えるが、そうではなく、フットマークがプール教育上での問題を発見したことによって新たな市場がつくられた。また、ここには生産技術革新も製品革新もない。

・もう一つの例としては温水洗浄便座、つまりポンプとヒーターの技術の応用。20 世紀の初めでも技術としては作れたはずだが、TOTO が実際に作るまで、医療用としてはあったが、一般家庭にはなかった。開発した当時、ハウスメーカーを口説いて、トイレにコンセントを作ってもらうことから始めた。その上で、「おしりも洗って欲しい」というコマーシャルなどを通じて認知を高め（当時このようなコマーシャルはタブーと思われていた）、今では当たり前のものとなっている。

・別の事例として、川崎市産業振興財団の S 氏の例がある。この人は地元中小企業にとって名物おじさんとして知られている。彼が地元の中小企業の社長さんと社交し、その企業の技術やニーズを聴き取り頭のデータバンクに入れることでマッチングをする。この人に言っておくと、すぐに結果が出るわけでなくともそのうち結果につながる（自社が求める技術・ニーズを満たしてくれる企業を紹介してもらえる）という地域からの根強い信頼がある。

・イノベーションを起こせる人材とは、現場で消費者とよく交流・対話し、消費者本人さえ気付いていない理想の生活・文化構想をつくり出せる（発明できる）人材。そのためには正解は一つではなく様々な理想の暮らしがありうると勇気をもって挑めるような、ローカルな現場での文化構想開発をできる能力が必要。また、世の中に眠っている技術とニーズを結びつけて新しい Value を生み出す能力も重要。

＜自由討議＞
・様々な理想の暮らしを発明する能力は、問題設定をあまり行わずに、特に機械的な問題解決を重視する現在の教育制度では養えない。
・今の日本人は総合的な知性が下がってきており、物事をクリエイティブに考えることができなくなってきている。知性は勉強によるものだけではなく、知らないことを知ろうとする好奇心から獲得するもの。
・知識がないと選択肢が狭められてしまう。考えて次に一歩踏み出すことが出来なくなり、無難な方向にとなってしまう。ただ情報をあつめて皆が評論家になってしまう。
・今の社会では失うものが大きすぎて無難に生きていこうという人が多い。能動的に生きていく力がもてず次の一歩が踏み出せないために、いくら知識を詰め込んでも活かされていない。知識だけでなく、その土壌としての生きる力も同時につくっていかなければならない。
・情報社会の中で評論家は増えたが、実際に行動する人は減ってしまったのではないか。人に寄り添う気持ちやコミュニケーション能力も弱くなっている。それが知性、感性の不足にも付随している。
・イノベーションを起こせる人材を育てるには、幼少期の子育ての段階から考える必要がある。
・大企業などには優秀な若手が集まっており、課題を与えられれば満点の答えを出せるが、優秀な技術をどう活かせばよいのかはあまりわかっていない。
・イノベーションを起こすためには、減点主義でなく加点主義で評価しなくてはならない。
・イノベーションを起こすには、国際的なチームをつくり、新しいものを生んでいく手法も有効。
・意思決定プロセスにどれだけ裏付けを求められるか、また了解を得るプロセス数などが、大きな組織と小さな組織との大きな違い。
・大きな組織で意思決定のスピードを上げようとしたとき、突然権限を与えられてもどう動いてもわからない人が多かった。そこで、迷ったら、リスクオンしてでも自分がよいと思う方向を取れという意味を込めて、「迷ったらワイルドな方を取れ」「ワイルドを楽しめ」というのを社是として言っている。
・目標設定における定量評価に加えて、行動（掲げた行動指針に沿った行動）における定性評価の２軸で評価することが重要。行動における評価は加点方式で、成果よりもどれだけ行動したかを重視。10 倍挑戦して５倍失敗すれば２倍成功するという考え方で失敗を責めない。評価に関しても、行動指針に対する部分を含めている。これは 360 度評価。行動指針は昇給、業績は賞与、という形にしている。
・社会にインパクトを与えるようなイノベーションを起こせる人材は少数だが、そのイノベーティブをよしとする（共感できる）人材が社会や組織に大多数存在すればよい。
・共感する力はマネジメントの観点でも周りを巻き込むのに必要。地方でイノベーティブなことに取り組んでいる人は程度の差があれ、フォロワーを増やしている。これをいかにつくるかが重要。地方は足を引っ張られるところがある。フォロワーをつくるためには、経済的にインパクトがある（儲かる）ということ、そして「楽しい」ということを知らしめることが大事。

・イノベーション人材に必要な能力は（1）考える力、（2）行動する力、（3）変える力、（4）たたかれても出過ぎる力。出過ぎてしまえばたたかれない。
・1960～70 年代の日本に何もなくて全員が好奇心をもたないと生きていけなかった時代とは違い、今の豊かになってしまった国でどういうイノベーションを起こすのかという視点が大事。今の時代は逆に良いチャンスで、色々なものが掘り起こせるのではないか。挑戦をし続ける人に勲章を与える仕組みを作っていかないと結局皆が委縮してしまう。
・人材を育てるには環境が大切。どんな環境でも育つ人は極わずか。
・ネット上の世界で空想する力は、今の時代の人がもっているイノベーションの新しい作り方。例えばモノづくりにおいては、オンライン上でモノを作る人を探し出し、プロジェクトを立ち上げて資本家を募り資金集めを行うこともできる（人とお金を両方ネット上で手に入れられる）。その際に他者からの評価・評判が非常に重要となってくる。報酬の形がお金から評価・評判へ移行するのではないか。

第２回研究会（平成 26 年 1 月 16 日）

＜清水委員 話題提供＞
（会社説明・生い立ち）
・中小企業とものづくり、というテーマでファインのものづくりについて話題提供。ただし、母親の代から 16 年間、女性が社長をしているため、男性の目から見たものづくりとは少し違う視点もあるかもしれない。
・自分は３姉妹の一番下。４年前に社長になったが、昔から「(姉たちがいるので）自分は会社をつがないかもしれない」と思っていた。逆にその力の抜け具合が３代目としてはちょうどよかったのかもしれない。
・会社は 1948 年に設立。最初はろうそくメーカーだったものが、消費財分野として歯ブラシに進出。父が歯ブラシ部門を独立させたものが現在の会社。従業員 23 名、ほとんどが女性のパートで女性色の強い会社。売り上げとしては現在２億円、父親の代には最大 4.5 億円まで売り上げがいったこともあるが、現在資金繰り、利益などの観点でちょうどよい状態になっている。
（商品づくり）
・「不安を安心に」「不便を便利に」をテーマに、「これがあれば便利だったんだ！」と気付いてもらえるような商品づくりを心掛けている。
・「歯科のプロケア」と「家庭でのホームケア」これがあまりにも乖離している。ここのマッチングが出来ればと思っている。
・商品としては「エコ」「介護」「ベビー」を主な柱とし、他社ブランドの製品の製造（OEM）や父親の代に始めた業務用の洗剤なども行う。
・最近力を入れていることは、地域に根差したセミナー事業。現段階ではまだ利益をとれているものではないが、「モノ」だけではないとの想いから、セミナーを通して商品を使う「場」も併せて提供。プロが現場で母親と対話することで、母親の意見を商品開発にフィードバックし、かつ、モニターになった母親に顧客・広告塔になってもらうことを想定していたが、実際には母親同士や子供同士のネットワークの場にもなっている。現在は大森地区に限ってやっているが、他のところからも色々話をいただける

ようになってきており、徐々に範囲を広げて母親に乳歯の虫歯予防に関する知識を提供できればと考えている。
・商品作りの工程は、自社でやっているものも他社でやっているものもある。最近は本社だけでなく、Facebook 等での仲間と一緒に作っている部分もある。
・モノづくりのヒントについては、ホームページから「こういうモノを作ってほしい」との問い合わせも多い。また、展示会や学会、異業種交流会、趣味の友人（デザイナーや試作屋などもいる。）などからも商品アイディアや仕事が広がっていく。そのため、最近は友達と仕事をしているような形に。自社の営業担当は２人しかいないが、こういったつながりで広がっている。
（清水社長の役割）
・自分は、ファインのマネージャーと思っている。起業家の方は会社が自分の子供のようなものだと言うが、自分はファインに育てられているのでファインが親のような存在。「会社の声を聞く役割」を大切にし、一つ一つの選択において「会社」が喜んでくれるのか、やっていいことなのか？などを問いかけている。
・会社の規模が小さく、経理や営業事務など各分野に対して担当者が１人しかいない（ピラミッド型ではなく円型）ので、全ての部の責任者でもあり、社内外のネットワークを作ることも大事な役割（＝社員のアシスト。自分の考えを強く出してリーダーシップをとるのではなく、社員の意見・思いを聞きつつ全体の方針を決めていく学校のクラス担任のような役割。）
・自分は営業畑でも経理畑でもなく色々なことをやってきたので、それぞれに特化した人をつなぎ合わせて、各個人の力を最大限に発揮してもらえるよう努めている。
・事業承継やものづくりという観点での講演やメディア露出を通して、仕事を取ってくることも大事な役割。広告費にはお金を掛けられないが、このような自分自身のメディア露出などを通じてお声がけいただくことも多い。
（次世代へのつなぎ）
・次世代へのつなぎとしては、従業員を養わなければという部分もあるが、母親からはなるようにしかならないとも言われている。会社は時代が変わって社会に必要とされなければなくなってしまう。必要とされる会社であるように、変えていく必要があると考えている。
・思春期の頃から 30 代までは自分らしさをなかなか出せなかった。今は「自分はこういうふうになれるはずだ」と思って、生き生きと自分らしさを磨いていこうと思っている。それは従業員に対しても同じ。会社のために犠牲になるのではなく、その人が生き生きと人生を送れる舞台をファインが提供できればと思っている。

＜松本委員 話題提供＞
（生い立ち）
・1981 年生まれの 32 歳。2000 年大学入学の頃からアルバイトやサークルをやる気分でいつの間にかベンチャー企業を起こしていた（周りの人がやるのがおもしろそうだったから手伝った）。2002 年に恵比寿でカフェ経営を行い、人材集めやメニュー作りに取り組んだ。2004 年（日本における SNS 元年）に SNS 系ベンチャーを起こしたが、これは mixi 等に負けてしまい一年でクローズした。ただ黎明期から SNS をやっていた経験が生かせるのではと思い、2006 年にコミュニティファクトリー社を設立した。前

の会社のとき、中国企業の日本支社向けの開発をしていた経験を生かして、日本の本社で企画・営業、上海の支社で開発を行うという２社体制を取っていたが数年間で中国を撤退。その後、2007 年に大学生向け SNS の別の会社を創り、３億円を出資してもらったうちの２億５千万円を使い切ったところで、社長をクビになった（リスクの高い事業計画を作って出資してもらっていた)。2011 年にスマートフォンにシフト。そこでの実績を買われて 2012 年にヤフー社に買収され、コミュニティファクトリー社の代表に加えて 2013 年からヤフー社本体のアプリ開発室長を兼任し新規のアプリをつくるようになった。

（ヤフー社の経営改革）

・2012 年にヤフー社は経営体制を大きく変えた。具体的に変えたことは、

1. 組織体制：承認プロセスを簡潔に（スピードを重視)。
2. マネジメントスタイル（「１on１」）：毎週 30 分間、コーチトレーニングを受けた上司と面談（ダメだし･指示ではなく､何がしたいのか･助けてもらいたいことなどをヒアリングしてアドバイス)。
3. フォーカス：ヤフー社は No１になるという方針の下、Only１（２位と圧倒的な差をつけた No１）もしくは他社とタッグを組むことで No１になる。それが難しいものはクローズしてしまうという思い切った戦略。実際、150 以上あったサービスを数十個に絞っている。
4. Yahoo Value：新しい行動規範（「課題解決って楽しい」「爆速って楽しい」「フォーカスって楽しい」「ワイルドって楽しい」)。

・2012 年にヤフー社が経営体制を変えてから、具体的に何が変わったかを周りの社員に聞いてみた。

1. 「セミナーが増えた」:「デザイン思考」「リーンスタートアップ」など「考え方」のセミナーや、どうやったらチームビルディングできるかなどのセミナーが増えた。
2. 「面白そうな取り組みが増えた」:「お金になりそうか」というのを問われていたのを、「とりあえずやってみる」に。ネットで「こんなものがあればよい」と出ていたものを、ヤフー社のエンジニアが数日で実現。これまでには考えられなかった取り組みが実現できるようになった。
3. 評価制度が影響：昇給にも影響するので、「様子見」は悪という考え方に。

・この数年で強調している全社スローガン／キーワードは、2012 年は「爆速」（PC からスマートフォンへ爆速で移行。)、2013 年は「！」（皆が驚く・イノベーションが起こったと思われるような事をやる。ヤフーショッピングは万年３位だったが、これを全て無料で提供するようになった。＝革命)。こういったキーワードを T シャツにして、経営陣がことあるごとに着ている。2014 年は「×10」を行動指針としており、「10 倍挑戦、５倍失敗、２倍成功」を掲げている。最初に「×10」と言ってもチャレンジできない。よって、最初にすばやく動かす癖を作って（「爆速」)、目標を立て（「！」)、その上で 10 倍チャレンジ（「×10」）という順番が重要だったのだと思う。

（大企業の中のイノベーターとして）

・イノベーションを起こすには、（１）チャレンジの推奨（行動規範、評価、失敗した際のセーフティネット)、（２）外部からの刺激（多様性のある環境・状況)、（３）目標設定（ロールモデル、「１on１」）が大切。

・多様性という観点で、自分は「大企業の中のイノベーター」として組織を活性化している。役員から自分は、大きな組織をぐらぐら動かす「なまず担当」と言われている。その際、意識していることは「空気はあえてよまない」ということ（役員からもそれでよいと言われている)。具体例としては、サービスを絞り込む際の撤退基準の作り方やアプリの最終チェックをしているので、ほとんどの人が自分にダメ

出しをされる。これは嫌がられる仕事だが、組織全体のものづくりクオリティは上がってきている。（＝イノベーターが社会によい影響を与えている例）
・イノベーターとして折れずにいられることとして、自信をもてることがあるということが大事。ヤフー社全体で1億DLのなかでコミュニティファクトリー社が4000万DL（人数的には1：100にも関わらず）。これが、コミュニティファクトリー社員がマイノリティだけれども自信をもって仕事をできている理由になっている。
・（実現したいことに対して組織から）バックアップされることも大事。買収時20人だったチームが、今は70人に。（その結果として、実現できることの幅が広がっている）
・言い出しっぺは重宝される。「こういう人材が必要だ」と言うと、畑違いにもかかわらず、採用活動にも関わるようになった。言うだけではあまり意味がないが、言い出しっぺで、なおかつ、「責任を取ります」と言うと重宝され活躍できる機会ができる。そういった環境づくりやバックアップ体制をつくるとイノベーターが活躍しやすい環境ができてくるのではないか。

＜自由討議＞
（清水委員の話題提供について）
・小さい頃から家に内線電話が引かれていて「清水です」と出ないで「ファインです」と出なければならない家だったこともあり、会社に対する距離感は近かった。ただ、経営に飛び込む大きなきっかけとなったのは、知り合いの方が亡くなったこと。清水委員は20代の頃はバリバリやって逆にその勢いのせいで周りと衝突し、30代は体調を崩してほとんど仕事が出来ず給料泥棒だと自分で感じていたが、知り合いの方の死をきっかけに覚悟ができた。自分はファインに育てられたので、ファインに恩返しし、支えてくれた人々に恩返ししたいと思った。父からの手紙にも「歯ブラシにこだわらず、ファインを土台にしてやりたいことをやれ」と書いてあったので、これをやらなければならないというプレッシャーはない。
・自社から鬱を出したくないという想いから、「苦しまない」をキーワードに社員とプライベートの話をよくして、社員一人一人の状況を把握するように心がけている。人生やレジャーを楽しみたい人に対してはその考え方を認め、自主性を大切にして自分自身で目標設定をさせる。社員の体調と精神の状態を常日頃から観察・把握し、不安要素があれば取り除く。小さな会社なのでそれをやらないと自分の存在意義はないと考えている。また、自分自身も社長を楽しむようにしている。
・ファインが地域におけるセミナーを行う上で専属の歯科衛生士がいないことがネックになっていたが、去年やっと一緒に動いてもらえるフリーの専門家が見つかりセミナーを行うことができた。同じ趣味の仲間やSNS、異業種交流会等でつながってきた所から縁をつなぎ続けたおかげでこういった人材も紹介してもらえた。
・自分が思っている事実と他人が受け取った事実が違うということに気付き、さらに、他人の自分と異なった考え方を認められるようになってから、他人と衝突することが少なくなった。SNSなども活用し、縁をつなぎ続けることが上手くなってきた。このような縁がきっかけとなってイノベーションにつながるようなチャンスにも巡り合う。
・昔の異業種交流会は、細かくみれば異業種だが大きなくくりでいえば同業種の人達が集まり愚痴を言う場になってしまっていた。今は本当の意味での異業種の人達が集まり、くっついたらおもしろそうな

ご縁の情報をお土産としてもっていくようになった。また、自分から繋がろうとしないと（ご縁や仕事が）続かないということに、皆が気付いてきたのではないか。また、昔はリアルな場で繋がってもなかなか人間関係が維持できなかったが、今は SNS のおかげで人間関係のメンテナンスが容易になったのではないか。

・SNS による発信を通して、その人がどういうことに「反応するか」（例えば金銭など）が見える。その結果、価値観の合う人が結果的に残る。

・周りより突出するというより「輝き続ける」ことの方が大事なのではないか。失うことが怖いのは人として当たり前だが、清水委員は知り合いの方の死をきっかけにゼロからやり直すことに恐怖心がない。大したことをやっているわけではないが、その気構えが周囲に影響を与える。その結果、周囲に「なんだか楽しそうだ」「一緒に何かやれば面白いことがあるかも」と思ってもらえてネットワークが広がった。

（松本委員の話題提供について）

・一番初めの恵比寿のカフェと今の仕事（IT 関係）は文脈上つながっていない、畑違いの分野のように思われがちだが、昔のカフェ経営も今の会社組織やビジネスモデルも、特定のフレームワークがあり、そこに必要なリソースを集めるという意味では同じ。そういった作業は、高校時代に学校新聞を繰り返し作成していた経験から慣れていたのかもしれない（新聞を作る行為は、言いたいこと（＝フレームワーク）を言うために客観的なもの（＝リソース）を組み合わせて表現するという作業)。また、最初のベースになる人脈は友達の延長のようなものだが、後の人脈はその分野で実績を積んでいかないと得られない。

・松本委員の祖父が日立のエンジニアで、松本委員の部屋には常にモノづくりの道具があった。子供の頃はミニ四駆などを自分の身近な材料で手作りした。たとえそういった工作で部屋が散らかったとしても、チャレンジしていることについて大人に怒られたことはなく、唯一祖父に怒られたのは手作りのミニ四駆に対して「セロハンテープが見えないようにもっときれいにつくれ」と言われたことだった。このように、子供の頃から何か構想をつくって実現し、それをフィードバックして褒められるというサイクルを体験してきた。

・ヤフー社全体における戦略的な方向を決めるのは、経営陣。経営陣がトップメッセージを決めた後、経営陣が作ったたたき台を基に、その下の層が各領域の内容をブレークダウンしている。執行役員の 10 人とその下の 50 人くらいで経営的な戦略を立てている。

・ヤフー社では全体の活性化教育という観点で、まずは全体としてコーチングを取り入れて、あらゆるところで社員にコーチングをさせている。他でも、例えばソフトバンクグループではソフトバンクアカデミアを開校した例などがある。また、次の幹部候補生を育成するための取り組みも始めている。また、新しく入った役員にマッキンゼー出身者がいるので、数十名で社内コンサルティング部隊を作って定量的な調査をしている。この数字的データや今後のトレンドを踏まえた上で新しい取り組みを考えれば、そこまで大きく方向性を間違えることはない。

・ヤフー社では部署同士の横のつながりはあったりなかったり。カンパニー制を取っているため、ほぼ別の会社になっている部署も多い。その対策として、基本は３年で人事を異動させ、組織的に縦割りであっても、人材同士でコミュニケーションを取らせることで横割り機能を組み込んでいる。人的な流動が大事。

・ヤフー社では異動までの３年という期間で成果を出さないといけない。時間に追われるような締切り

が明確にあるわけでないが、早いペースを求められている。会社の全ての人が今のコンセプト（「爆速」「ワイルド」等）を好きなわけではないが、嫌いな人もフォロワーとして「否定をしない」ということが重要。

・自分で組織を作る、あるいは新しいチャレンジをするということは、様々な選択を通してたくさんのものを捨てることでもあり、これに対する恐怖心がなくなることはないが、「チャレンジをしなかったことの後悔の方が人生において大きい」という考えがこの恐怖心を軽減させている。また、「Reputation capital（評判という資本)」の考え方も重要であり、全ての選択にはセーフティネットがあるので怖くないと思うようにしている。例えば、以前自分が社員を解雇した際も、ソーシャルゲーム業界が人材獲得の難しい業界だったこともあり、知り合いの社長に頼み、解雇した人材の面倒を見てもらった。このような取り組みをした結果、失敗したときでもどこかで助けてもらえる、という感覚がある。チャレンジをして失敗した際に助けてくれるセーフティネットは人のネットワークで、これこそが財産。これは、不義理なことや誠実でないことをすると失ってしまうが、チャレンジをしたことでは失わない。

・周囲の空気をよんだ居心地のよいネットワークではなく、あえて空気をよまずに、イノベーションを起こすための不連続面を起こすような突出した発想をもちながらネットワークを構築するには、仲が良いだけでなく互いが尊敬できるところがあることが重要。松本委員が社内で空気をよまないことについて、「自分はそういうポジションだ」ということを周囲に明示している。ポジションとしてチャレンジなことをしていることと人間関係は別。また、経営者仲間ではチャレンジしている方がおもしろがって仲良くしてもらえる。また、チャレンジしている人を応援するような人達（受け皿）が広がればネットワークも変わってくるのではないか。

（その他）

・顔が広がりやすくなった今の社会では、SNS などを利用して自分をさらけ出し、合わない人は合わないという考え方でもよいのではないか。捨てる神があれば拾う神もある。

・世の中が空気をよむ方に偏っていくと、逆によまない方にいくことで得られる部分が大きくなるのではないか。教員をやっていて感じるのは、大勢が空気をよみ過ぎているということ。

・松本委員のような場を乱す「なまず役」のようなキャラが確立してしまえば、案外大丈夫（得も多い)。そのようなポジションの人材は、１人目は政策的にボスやリーダーが育て、２人目以降は１人目につられて自然とそういった人がでてくるもの。

・イノベーションを起こすにはシーズとニーズの両方を知らないといけない。江戸時代はちょっとした工夫でいろいろ行っていた。例えば着物一つにしても、生産から消費のプロセス全体のどこで価値が生まれているかを理解して、プロセス全体の面倒を見ている人がいた。今は分業化しすぎている。複数の分野が見える目利きができる人材が必要なのではないか。こういった人材は直接的なイノベーターなわけではないかもしれないが、イノベーターが生まれてくるための刺激を与える役割をもつのではないか。

・40 歳になると仕事のできる優秀な人材がそれまでよりハードでない会社に転職する事例が増えている。40 歳になるとある程度先が見えてくる。そこからトップになるための努力が、見返りに比べて見合わなくなっている。そこで、ハードでない会社に移り８割の力量で９割のパフォーマンスが出せる、という余裕をもって、他のこと（第２の仕事）に軸足を移す人が出てきている。人生を「８（本業)：２（第２の仕事)」に分けるのであれば、８で得た経験やお金を２の面白いことにつぎ込んでいる。そういった人材の方が若い人より経験や社会的人脈をもっているという点で、よりイノベーターになる可能性がある。

・力をもった女性（特に子育てが一区切りついた女性）が多く眠っているというのも日本の課題。イノベーションには「仕事を楽しむ」という良い意味での公私混同が必要だが、公私混同したくても面白い「私」がなければ公私混同できない。私生活が充実しているのは女性の方ではないか。
・最近 100 年間のイノベーションは、専門家ではなく全くの部外者にみえる人が生み出している。一つのことを考えて同じような価値観をもった人達ではなく、全く関係のない情報を集めてそこに価値を見出す人達がイノベーションを起こせるのではないか。
・突然思いついたことをやっているわけではなく、それまでのつながりでイノベーションを生み出している。また、シニアは失うものがないという発想の転換が出来れば、社会が活性化されて大きく変わるのではないか。シニア世代だと SNS を使う人が減ないが、彼らが参加する SNS のようなものが出来てくるとよいのではないか。ただし、SNS の世界だけではバーチャルになってしまって感情的なものが生まれないので直接対面することも併行して大事にすべき。

第３回研究会（平成 26 年 2 月 3 日）

＜田村委員話題提供＞
・女性の活用に関する事例について話題提供。
（働く女性の実態）
・ビジネスの在り方、業種が多様化＋働き方が多様化したため、女性が仕事へ参画することが容易になった。
・大学を出て最初の就職まではあまり個人差はないが、就職後のライフスタイルによって女性の働き方は多様。また、男性と比べて女性は人生の壁に当たるタイミングが早い場合が多いため、働き方が多様化するのも女性の方が早い。
・女性が働き続けるための選択としての「起業」→自分の働く場所を自分で創る（身近な場所として）。
・労働力の構成の変化（男性中心ではなくなってきた）、産業の変化（情報社会になり色々なことができるようになってきた）、留学や仕事の経験値・知識において男女差がなくなってきたことなどが要因となり、企業等において女性リーダーが出現するようになった。
・女性の商品開発への参加により、これまで「非効率的」だったものに焦点が当たる（実際に市場の半分以上が女性）。効率性の観点で企業が手を付けにくかったものが掘り起こされる。大量にはモノが売れない時代だからこそ、細やかなニーズの拾い上げが重要。
・女性を活用する仕組み：それがきっかけとなって、在日外国人、シニア、障害者などが参加する社会へ。女性活用はダイバーシティ（多様な人材活用）の入口。
・男性が暖めていたアイディアに、女性が違う視点を加えることでヒットにつなげる例は、非効率で手を付けられていなかった分野だけではなく、メインストリームのものにまで。
（例）キリンフリー（昔から男性が暖めていたアイディアを女性が中心にマーケティングをマネジメントして実現した。）、のりかえ便利マップ（子育て中の女性が全ての駅を調べ尽くしてマップ作り。当初、営団地下鉄は「混むから」という理由で作成に後ろ向きだったが、「必要、欲しい」を前に出すこと＋東京メトロに変わり乗客視点になる時代の流れで採用に。）
・働く女性の共通点：仕事を楽しんでいる人が多い。女性の「共感力・包容力の高さ」と「自然な形で

の活躍」が上手く調和すれば、今後の人材のヒントになる。
（質疑応答）
・企業の業績が伸びているわけではない中で労働者における女性比率を増加させるには、男性労働者を辞めさせるという状況になるのではないか。現実的にそれが難しいのならば、例えばもう一度個人商店を増やすなど、社会構造を変える必要があるのではないか。
・労働人口の減少に伴う労働力確保は、女性だけでなく外国人労働者との競争になる。

＜関橋委員話題提供＞
（「優しい天才」）
・世の中を変える人は一握りの天才。でもこの人達は変わり者というイメージがすり込まれているのではないか。最近では天才（イノベーティブな人材）の在り方が変わってきた。
・地域の再生を考えると、変な人は浮いてしまう（誰も耳をかさない）。地域でイノベーティブなリーダーシップを発揮するには、普通の人が鍵を握る。
・B-1 グランプリを創り、80 万人集まるイベントに育てた人は、実は普通に見える公務員のおじさん（「優しい天才」）。きっかけは、八戸に新幹線が延伸したとき、名物作りを託されたこと。目を付けたのは「せんべい汁」、これは現地ではまかない、非常食的な位置づけだったが、仲間と焼き鳥屋でわいわいディスカッションをして勝手に「せんべい汁研究所」を創ってしまった。その後、B 級グルメに目を付けて、八戸で B-1 グランプリを始めた（第１回）。第１回をやると２回目以降は前例があるので皆のりやすく、その後どんどん広まっていった。
→上司から言われたとおりに単なる商品のブランド化、PR、イベント成功を目標とするのではなく、B 級グルメをツールとして「地域の活性化」「地域住民の自信」を目指した。
→お宝がたくさんあるのに卑下してしまう地域住民を、B 級グルメを通して変えた。
→自分で考えて実行。何から何まで全て自分でやった（一人で何役もこなした）。分業化が進みすぎた現代、一人ではできないことが多い。昔の人は実は何でもやっていた。
・天才は人の話を聞かないイメージだが、「優しい天才」は人の話を聞く。但し、口を開くとすごいアイディアが出てきて、かつ、「人が喜ぶ」という視点をもっている。こういう人は「浮かない」で「人に好かれる」ので、本当は突出しているが、普通の人の感覚を上手く生かしている。
・「優しい天才」は地域のかたくなな人の心をほどいて、地域住民自身を変えていく。
・「優しい天才」の共通点：人の話をちゃんと聞く、誰とでも話ができる、普通の人の感覚を生かす、人を幸せにすることを一番に考える、突飛さよりも人が嬉しくなることをつくる、ゴール像が見えている
（今後の日本人に必要なこと）
・今後は何でも一人で出来る全能型であることが大事。全体を俯瞰して問題のある箇所を見つけ、その問題を解決するために必要な具体のことも自分で何でも手を動かして出来ることが必要。
・クリエイティビティは、「変なもの」を創るのではなく、「面白いもの」を創ること。そこから始まらないとイノベーティブなこともできない。
・最近の若者は地域（自然、信仰、芸能）のことを知らない。例えば歌舞伎を見たことがない人が多い。ヨーロッパ人はこのあたりに対する知的要求が高く、これに答えられない日本人はまずい。深い知識は必要ないが、せめて浅く広く知る必要がある。

・グローバル化は外国に合わせることではなく、日本の価値・魅力を把握し、外国にないものを武器にしていかに戦うか。外国の真似はオリジナルではないので負けてしまう。
（質疑応答）
・「地域人材」＝「グローバル人材」。「地域再生」は「日本再生」。
（例）青森の真っ赤なリンゴは地元では売れないが、中国では好まれる。これに気付いた人は地元の５倍の値段で中国に売っている。

＜長尾委員話題提供＞
・新潟の中山間都市での取り組みについて話題提供。
（小千谷市の例について）
・2004 年に新潟県中越地震があり暗い話も多いが、様々な資源があり、結束力も強い。
（例）信濃川、闘牛、花火（世界最大、４尺玉）、気球の祭り、細工、へぎそば、小千谷縮（ユネスコの文化遺産）（→ニッチな技術が多くある地域）、2012 年の都市データパックでは新潟で一番「住みやすい町」
・地域の課題：価値思考が希薄、資産と価値のつながりが固定化、結束力が高いがための足かせ（住まいと仕事が近すぎ、評判を気にしすぎる）、別のコミュニティや社会とのつながり・接点が弱い
→学生をコミュニティに入れることで、地域住民のプライドを奪わない形でヨソモノと交流（「半学半教」の精神）。
・織物の活性化：昔は着物で 100 億程度の市場があったが、今は衰退。新潟の貸衣装屋と連携して、若い人達の感性で新潟の土地のモノでなにか作れないかと取り組んでいるが、昔ながらの同業者からは様々な工夫を邪道と言われてしまう。
・本来の意味合いとは違うが、若者を皆で育てる形の「オープン・エデュケーション」を通して、土着性のある情報を、学生を通じて発掘していく。
（質疑応答）
・地域における産学の問題点は、各コミュニティの文化の違い（ちょっとした書類の作り方の違いでいがみ合ってしまう）。文化の違いをならしてくれるコーディネーターの役割が必要。また、継続的に地域の価値づくりになる例が少ないことも問題。単なる学生のエクササイズになってしまうのは良くない。イノベーションにつなげるには、地域の盛り上がりと、例えば大学教員などで熱をもっていて、かつ、地域住民の顔を知っている人がどれだけ増えていくかが鍵。

＜自由討議＞
・座長ペーパーについて説明。
・何のためにイノベーションが必要かということを議論するときに、最初は外貨というところから入るとよいのではないか。このままでは日本がつぶれてしまう。それを防ぐために外貨が入ってこなければならない。輸出をいかに増やしたか、あるいは輸入をいかに減らしたかを評価指標にすればよいのではないか。
・地域で新しい価値が創造されれば、国内からだけでなく海外からもお金が入ってくる。地域の資源を最大限利用して、インターネットなどを活用しつつ外貨を取りに行くという考え方が大事。

・イノベーションの成果を大成功と中・小成功からなるピラミッド構造と考えたときに、中・小成功の数（裾野）をいかに増やし、大成功（トップ層）の確率をいかに上げるかが重要。裾野からトップ層にいくには、失敗を繰り返して学び、挑戦し続けることが必要であり、そのためにはやり直しのできる社会であることが必要。また、成功した人・組織に対しては、その実績に基づく投資が可能となる仕組みも必要。
・未来の成功確率はわからないが、「最高に上手くいったらこんなふうになる」というプラス思考のシナリオを、勝手に考えてみるとよいのではないか。大きく成長するもの（分野、プロジェクト等）を予測することは不可能。何度も失敗する中で大きく育てる、あるいはプラス思考の想像で大きくしなければ新しいことは生まれない。今の社会はリスクを避ける方向にあるが、こういったプラス思考のシナリオをよしとする企業や行政がなければ育っていかない。
・学生にケーススタディをやらせると、「正しい答え」を出したがる（受験の影響？）が、自分で答えを創ることが基本。それを様々なタイミングで言っていかないといけない。
・組織にセンスのある長がいなければ、「面白い答え」は出てこない。今の社会はほとんど組織の幹部がこういった芽をつぶしてしまっているのが現状。面白い答えに対して「いいよ」と言えるセンスをもった幹部が必要。そんな中で日本でしか作れないようなものが出てくると面白い。
・日経新聞を見ているとなぜか「イノベーション」＝「技術革新」となってしまっている。この誤解をどのように解くかが必要。テクノロジカルなイノベーションが上手くいった時代に、イノベーションの概念が狭まってしまった。「イノベーション」＝「技術革新」と思っていると、最適解が唯一解に見えてしまう。
・日本の果物や農産物はとてもおいしい。ヨーロッパに行ってしまうと不味くて食べられない。日本人にとっては普通のモノでも違う伝え方をすれば大きな価値のあるモノになるのに、日本人はその伝え方が下手。グローバルで発信するときには、日本と海外のコミュニケーションの違いを理解しないと上手く発信できない。発信の仕方は、大人になればそれまでの常識や固定観念の呪縛をほどくことが大変にはなるが、後天的に学び得られるもの。
・2020 年の東京オリンピック・パラリンピックを契機に、日本の価値を海外に発信すればよいのではないか。こういったイベントで来日するような人は経済的・社会的に豊かな人が多く、母国でも発信力のある人達。こうした人達を日本文化に染めることができれば非常に有益。また、こうした人達は日本人では気付けない日本の良さを発見してくれる可能性もある。東京だけでなく、また来日して他の地域にも訪れたいと思ってもらえるように、オリンピックの場で各地域のショーウィンドーを設置することも有益なのではないか。
・「優しい天才」をつくるためには、境界を越えて異文化を受けとめていける人達を育てていく必要がある。パラリンピックを機に日本社会全体が障害者を受け止めていけるように、社会通念を変えていくべき。
・オリンピックのタイミングに合わせて、事前に「優しい天才」タイプの人材を障害者支援、高齢者支援に活かせそうなロボット科学などの様々なシーズ技術に回らせてみてはどうだろうか。「優しい天才」だからこそ、弱者に優しいアイディアを得られるのではないか。
・義足が発達したため、最近では陸上種目でパラリンピックの記録がオリンピックの記録を抜くのではないかと言われている。もし 2020 年の東京オリンピック・パラリンピックで初めて記録が逆転するよう

なことがあれば物凄いインパクト。さらに、それが日本の技術で作った義足であり、かつ、日本の暮らしの中でその技術が当たり前のように使われていると世界に発信できれば、こんなに良い宣伝はない。
・日本では高齢者が元気に幸せに暮らしているというヴィジョンを打ち出すことができれば、今後すぐに高齢化する他のアジア諸国に対して魅力的な宣伝ができるのではないか。
・大きな成果を成し遂げたヒーローは、ロールモデルとして小イノベーティブをも耕す。それが科学技術でない枠での驚きであれば尚良い。ヒーローはフラグシップとして１つ代表的に見せられるものであればよい。

第４回研究会（平成 26 年 3 月 19 日）

＜自由討議＞
・報告書案の内容について事務局より説明。
（知識・経験などのソフト面のシェアによるサポート）
・交流型イノベーターを育む環境のうち、設備・技術のシェアについて、ハード面だけでなく知識・経験のようなソフト面をシェアするという観点が必要ではないか。特に、強い動機はあるが起業等の経験がなく管理能力の欠如により失敗する人達に対して、例えばプロボノのような形で知識・経験をシェアすることでサポートする仕組みが必要なのではないか。
・成功例だけでなく失敗例をたくさん見てきた起業家は、同じような失敗をしないように注意しながら経営することができる。成功・失敗の事例を含む知識・経験をシェアすることは起業家・企業家にとって非常に有益。
（イノベーターが生まれるプロセス）
・イノベーターの要素（求められる特性・能力・姿勢と支える・育む環境）とイノベーターが生まれるプロセスを分けて整理した方がよいのではないか。特にプロセスのダイナミズムさを表現できれば尚良い。
・交流型イノベーターを形成するコミュニティの多様性を図で表現できないか。触媒となる人材は、単に外から入ってくる、あらかじめ特別な素養をもつ人なわけではない。普通の人が、コミュニティの重なりの間で動き回り、多様な人材との接触の中でたまたま活性化して触媒役になっていく。このようなダイナミックに動いている様子を表現できないか。
・コミュニティがダイナミックに変容していく記述があまりないのではないか。
・イノベーターの人材像を定義するに当たって、まず個人があり、その個人から成るチーム、周囲の環境・社会という３段階に分かれるのではないか。
・複数のコミュニティが形成させ続けられる人が、多様な人材との交わりを通じた相乗効果によってイノベーターになっていくのではないか。
・大田区の下町ボブスレーは、社会とマニフェストが揃ったときに、あるコミュニティが顕著化してチームとなった事例。
（イノベーターの特性・能力・姿勢）
・イノベーションは、発信力のある人が起こしやすいのではないか。
・阻害要因などにもう少しボリュームをもたせてもよいのではないか。

・ものを動かすときの人間関係力や実行する遂行力のような基本的な要素が混じってしまっている。「人を巻き込む力」や「共感力」などもこれまでの議論で挙がっていたが、報告書で見つけられなかった。
・組織が動き出す前に必要なもの、動き出すときに必要なもの、大きくするときに必要なものなど、段階ごとに必要な能力を整理するとよいのではないか。
・理念をもって事業や企業を開始したばかりのときは、チーム内の人間関係は良好だが、利益が生まれて手柄の独り占めが出たときや、逆に借金まみれになったときに、チーム内のコンフリクト（不満・対立）が生じる。コンフリクトを解消しながらチームをマネージメントする力が必要。そのためにはチーム内で誰かが責任を取ったり、トップダウンの形も必要なのではないか。
・（ポジティブな）「強い動機」をもちつつ、「優しい天才」の姿勢で周囲を巻き込んで遂行できることが重要。

（イノベーターを支える・育む環境）

・チームの構成員全員が納得感をもてることが、チーム内の良好な関係を持続するためには不可欠。これがなければチームが崩れてしまう可能性が高い。

（2020 年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて）

・イノベーションは技術革新だけでなく文化そのものを生み出す・変えていくことであるというこれまでの議論を踏まえて、2020 年の東京オリンピック・パラリンピックの場で、ハード面に加えてソフト面（例：日本文化、ライフスタイルやビジネスモデルのイノベーション）も海外に発信するということが重要ではないか（課題先進の中での、ロールモデルとしての日本）。

＜今後に向けて＞

・今回挙げられた人材像や環境を実現していくために必要な育成システムについて検討することが必要。
・組織における成長期・衰退期等の段階毎に必要となる能力や支援は異なる。これを段階毎に整理する必要がある。
・ワイルドの系譜というものがあるのではないか。最初に空気をよめずにつっぱしる人は、大きな組織（＝官僚的な制度をもつ）では批判的に見られがち。だからこそ、以前にワイルドに走って成功した人が、後にワイルドに走る人をかばうような動きが必要。変化をあおるような役割、促すような役割の人が、ワイルドに走る人を守る仕組み（徒弟制度のようなもの）が必要。
・イノベーションのマインドをもった人は学校教育の中ではなかなか出てこない。イノベーションのためのマインドや人脈は、学校教育ではなく社会での実践経験を通してでなければ築けないのではないか。
・プロボノなどは、修羅場をある程度経験させることができるのではないか。
・自分や家族の生活がかかっている本業では挑戦的なことはしづらい。生活の基盤となる本業とは別に、自分の２割程度の力で挑戦的に取り組むためには開かれた組織が必要。また、その挑戦的な取り組みで得た力や成果が本業に対しても良い効果として返ってくる。
・「自分は誰に認められたいのか」を見破ることが大切。特に事業承継では、ライバルが親などの血縁者となるため、「父親と比べて自分は出来る」などという考え方をしていると、変な方向へ行ってしまう。周りをコントロールしたがる人や見返したがる人などが、共感しにくい目的でお金を稼ごうとして、犯罪に手を染める場合が多いように思う。このように見栄を張る方向に行かないようにするためには、幸せな家庭づくりが重要であり、他人のために考えて行動するという「優しい天才」の考え方が必要。

・自己責任や自立が、自発的な考えや行動、イノベーション創出につながる。指示を待つような姿勢ではダメ。
・家庭教育は他とあまり変わらないが、親が会社の経営をしていたので、自分の食い扶持は自分で稼がなければいけないという感覚があった。
・家庭が子供に及ぼす影響力は大きい。子供の頃は誰しも自分の家庭は普通だと思っているが、大人になって本音でそれぞれの家庭環境について話せる仲間が居れば、相対化し客観視できるようになる。特に、家業をしているような家庭は、職住近接のため子供が働く親の姿を見て育つという特殊な環境になることが多い。
・最近知り合った若い起業家が、「自分はゆとりなので勉強に対するプレッシャーはなかったが、学校で自由研究のような授業があり、そこで好きなものに徹底的に取り組んだ経験はよかったと思う」と話していた。このようなオープンな発想の中で、好きなものを見つけて深堀したという経験を、早い段階でもてたということが、イノベーターに育つための大きな鍵になるのではないか。
・育成を議論する際は、若手の起業家や具体に社会で活躍する人から話題提供をしてもらえばよいのではないか。
・大学教育は関係ないように見えるが、起業家の話を聞くと、大学時代の起業に関する授業がきっかけになっていることも多い。教育についても視野に入れて検討すればよいのではないか。

新潟ワークショップ（平成 25 年 12 月 13 日）
新谷梨恵子氏　　有限会社農園ビギン 専務取締役
有本　匡男氏　　ながおか新産業創造センター（長岡市）　センター長、
　　長岡工業高等専門学校　名誉教授
石塚千賀子氏　　クリスチャン ディオール株式会社　リテールマネージャー
小柳雄一郎氏　　小柳メリヤス　代表
長尾　雅信氏　　新潟大学大学院技術経営研究科　准教授
本間　洋一氏　　あぽろん株式会社　専務取締役
山内慶次郎氏　　株式会社山之内製作所　代表取締役

・新潟人は自分の価値を否定して、余計な事をするなという風潮がある。（目立っていけないと育てられる。）

・変わった物がよいものでも、それが価値のある物としてみない。少数派を認めたがらない、閉鎖的。

・ここで育った子供たちは、おいしいものが「当たり前」になってしまっている。そのおいしさに気付いていない。（外に行ったときには、「自分たちがとてもおいしい」ということに気付かず、単に「外は不味い」と思ってしまう。）

・また、こういった「おいしい物」を外に向けて出荷をせず、自分たちで消費しきってしまう。外に出さなくても新潟県内だけで安定している。生産量日本 No 1 なのに知られていない物が多くある。ばれて

しまったのは「米」と「日本酒」だけ。枝豆は生産量・消費量どちらも日本でいちばんに近いが、全て県内で消費してしまっているので県外では知られていない。

・売りに行かないのに、買いに来ると「安く売ってしまう」。

・このような部分は新潟が日本の縮小図に見える。

・とはいえ、巻き込まれたがっている人はたくさんいる。「しょうがないから手伝うか」という形で動き出す。

・様々な動きをつぶしてしまうのは何か？
「よいものは高い」と言う認識がつぶしてしまう。新潟で売っているものは品質の割には安いため、そこまで価値のある物と新潟の人はわかっていない。

・技術者は職人根性が強い。自分の意思を曲げない。そのためたくさん売ったり、高く売ったりするようは日々の生活ができればよい、という人が多い。

・我慢強い特性が、よく言えばよい仕事する、伝統的なものを守るという方向に働いている。実際に日本一世界一の企業がたくさんある。

・突破するには「来たりもん」（外から来た人）か、中の人が県外や海外に行って感化した人が必要。世界はニッチを評価する。例として観賞用の水槽に入れる水草を１人でやっているが世界中から「水草と言えばこの人」という人や、一本一万円で売れる爪切りがある。優秀な人が外から帰ってきてその価値を理解すると突破が見える。ただ、よい人材が外に出て感化されるのであればよいが、単に「外がだめだ」と思って帰って来てしまうことも結構ある。

・気概をもって発信する人は少ないかもしれないが、発信を繰り返しているうちによくなる部分もある。その中でおもしろさを感じれば気概が後からついてくるところもある。だからこそ発信するためのお膳立てが必要。

・万人受けと突出は対極。ものは突出していないといけない。ただ新潟県人は突出がきらい。しかし、ニッチから入りそれを広げていく事は可能。世の中には必ずマニアがいて売れない、ということはない。日本酒は（県外にばれてしまって売れ始めた後）万人受けを狙い始めて、逆に落ちてきてしまった。万人受けはある意味でショートカット。

・ニッチに狙いを定めて絞るためには自信が要る。新潟の人は、いろいろ気にしてしまい結局万人受けを狙ってしまう部分がある。ニッチなニーズは徹底的に調べる事が大事。お客の情報をちゃんと取っていない事が多いのではないか。

・中越地震で小千谷がマイナスだか有名になった。自分はそれを見てとはいえ「小千谷」という町の名前が全国的に知られたのだからこの機会を使うしかないと思った。新潟の人は自分から発信するのは下手だが、来てくれればしっかりおもてなしする。なので、何とか外から小千谷を訪れてもらえる、リピーターになってもらえるよう様々な作戦を考えて実行している。

・人がくるとすごい事が起きる。皆わくわくすることやっている。来てくれた人が更に広げてくれればと思っている。気楽に来てもらうことで、人は必ずお金を落としていってくれる。

・スイカを入れる箱を作ってみた。おみやげは見た目で買う。メロンが桐の箱に入って売られるように箱の方が高いということもある。でも、これが結構売れる。「なんでここまで箱を作ったの」という時点で目立つ、その結果説明させられることになり、よりストーリーが磨かれる。

・作っている T シャツをアピールするためもかねて、本を作る事にして、本を作っている過程を発信した。Facebook などで発信をしていることでライブ感が出た。声をかけたら全員ボランティアで協力してくれている。インタビューは狭い範囲でもしっかりした固定ファンのいる人を選び、自分たちのシャツは「完全受注生産」で在庫をもたないことまでがストーリーになってしまっている。

・新潟で航空部品のコンソーシアムを作った。始めたころは名古屋の人達に必要でないものを発展させるなら名古屋地区から出て行けと言われた。しかし当たり前になると広がり、普通になると皆安心し各地方で始める。航空の世界はもともと世界的に自分で作れないのでシェアしていく方向がある。海外の動きを見ているとコンソーシアム型は当たり前の方向と思った。自分が始めた頃はたたかれたが、今ではどこでも当たり前になっている。

・会社を親から引き継いだ頃、NC 化の流れがあった。自分は仕事をするのが嫌いなので、自動化するために一生懸命工夫した。そのとき、高額な機械を親に反対されつつ勝手に買った。それ以降、継続して取り組んだ結果、結果として 25 年でやっと「一個物」を無人で作れる工場を稼働できるようになった。

・技術者は機械に張り付くのではなく、多数台の機械が働くように考えることが仕事だといつも言っている。張り付いて不具合を直しているのでは、単なるワーカー。本人は働いている気になるが、実際はまったく逆。従業員が機械に張り付きたがるのをひっぺがしにいくことが多い。

・海外から直接楽器を仕入れるようなことを 1980 年代後半から手がけている。単なるビジネスのための商材でなく、ストーリー性のある面白い楽器を世界中から探している。見つけたら躊躇せず、まずコンタクトを取ってみる。話がつながれば現地に行き製作者と直接交渉した。その結果、あるブランドでは、気が付いたら世界で一番売っているお店となった。ビートルズの「ジョージ・ハリソン」使用ギター等も。このようなことを続けていたら、県外からもプロのミュージシャンがわざわざ新潟の店に楽器を買いに来るようになった。又、海外製作者より直接取引のオファーが入る様になっている。

・ニッチな物、最初はたたかれる。でも皆知り始めると応援し始める。例えば、周りで「おまえもこれ知っているか？」という会話がでるようになると徐々に応援者が増えてきて、新聞に載るとこれまで文句や嫌みを言っていた人が掌を返すように「昔から私は応援していた」と言い出す。

・新潟、日本、海外とあるが、海外を見ていれば長期展望・正しいことが出来る。海外で同じ構造があって、ある方向に動いているのであれば、自分たちの目の前にあるものも同じ動きをする可能性が高い。

・農業の観点で言えば、TPP で反対している人ほど、海外を知らないので自信をもてない。

・TPP はあるべき姿と考えている。わからないから怖いだけ。若い人はその先の世界はありと考えている。

・市場を見ていない人ほど怖い。

・ここに集まっている人は現状不満型。その不満を色々な人と話して解決しようとする。その中で人脈が広がって、解決へとつながっていく。

・三条の会社でハサミの職人をやっていたころ、ハサミのカラーバリエーションを増やす提案をしたことがある。最初は赤い柄のハサミが売れていた。そこで、更に増やす提案をしたところ、周りからは「今売れている赤い柄のハサミの売り上げが減る」と反対された。粘り強く提案していたところ、最終的にいろいろな色を売り出すことができた。結果として、もともと売れていた赤い柄のハサミの売り上げも相乗効果で売れた。自分な好きな物、欲しいと思う物は売れる。

<u>塚本　恭之氏　　プロボネット有限責任事業組合　パートナー　コンサルティング部長</u>

・企業人として、会社の中（社内）と外（社外）をどうつなげていくか

社員は皆会社を変えたい、変えなければならないという認識はもっているが、自分自身はリスクをおかしたくないと考えているため、結局会社の中でイノベーションを起こせる人材がいないのが現状。イノベーションを起こすなら、会社の外から人や異なる知見・見方を入れて社内の風通しを良くするしかない。

また、日本にもビジネススクールなどが増えたおかげで社員個人の知識やスキルは上がっているが、それを実際に会社の中で生かす機会があまりないため、知識やスキルが発揮されないまま社員のマインドも低下している。

プロボノの活動では、企業人（社内）の立場を担保した状態で、別の組織（社外）においても自らの立場を新たに築き、そこで自分のスキルを発揮して実践経験を積む機会が得られる。また、プロボノでの活動実績が社会で公式に認められるようになれば、プロボノで業績を上げた個人が評価されるだけでなく、その個人が属する企業も評価されるようになるのではないか。

・社員が外で活動することについて、送り出している会社側の評価はどうか

現状では、外に出ていくことと社内での評価は関連がない。プロボノ内においても個人が所属している会社での評価は関係なく、その個人の団体に対するコミットや貢献の強さによって役職を判断する。

また、プロボノでは今の会社を転職したいと考えている人も多い。

・プロボノを通じて得られる経験について

（主に）大企業の企画部門では、仕事にリアリティがないという問題がある。誰のために戦略を立てているかが見えづらく、数字と資料作りが仕事となってしまっている。また過去と比較して、古き良き時代には縛りが少なく、ゼロベースで思考出来ていたものが（その分失敗することも多かったが)、現状では失敗を「許さない」状況がある。その事が経験の機会を狭めている。プロボノに参加する人間は、小組織の変革に関与することで、リアリティのある仕事経験、ゼロベースでの立ち上げの経験などを積みたいと願ってもち出しでも協力する人が多い。

・今後求められる人材像とはどのようなものか

コンサルティングを支援の中心として行うプロボノでは様々な職業の人がおり、大きく分けてコンサル関係者と事業者を見てもその性質は異なる。コンサル関係者は時間をかけて入念に調査・分析し答えを見極めるが、ファクトがわかるまでは安易に動かない。それに対して事業者は早いうちに仮設を立て、とにかく行動に移す。今後求められる人材とは、調査・分析能力と行動力の両方をもつ人材（もしくは企業の立上げと経営の両方ができる人材)。

学校では問題に対する回答は教えられるが、問題を発見して分析・まとめる方法は学べない。それを学校に求めるのは酷というもの。企業人になってからの実践経験が重要。

・イノベーティブな人材像を生み出すために必要なシステムとは

イノベーションは、基礎にアレンジを加えることで生み出される。アレンジは実践経験により物事を細部まで理解していることが必要となる。

外資系企業は文化的にも構造的にも日本企業とは大きく異なるが、個人に結果の責任をとらせるというリスクを負わせる代わりに、個人の裁量である程度自由にやらせる。そのため、社員は専門知識と実践経験を十分に積むことができる。一方で、日本企業は失敗を恐れるがために若者が挑戦して実践経験を積むような場・機会が枯渇している。団塊世代が若かった時代は、日本が何ももたないところから始めたので豊かな経験を積むことができ、その実践経験を武器としてきたが、今の中堅や若い世代がそのような経験をしたことがないというのは大きな課題。

・働きがいに関する議論

「働きがい」と「働きやすさ」は異なる。「働きやすさ」は労働時間の長さや給与、福利厚生などが重要（要は、「楽な会社」）だが、「働きがい」はそこで一生懸命はたらくことを通じて得られる効用感、納得感が重要。(実際に働きがいのある会社は、「楽しい」かもしれないが「楽」な職場ではない。) Great Place to Work（働きがいのある会社を調査・表彰するプログラム）などでは、「働きがい」を中心に見ている。

・企業を変革しようとする人がどこにいるか

自身が企業変革者となろうとしている人は、フューチャーセンターなどに参加している場合が多い。

藤澤　聡子氏　　アサヒグループホールディングス株式会社　広報部門兼研究開発部門副課長
原田　博一氏　　株式会社富士通研究所ソフトフェア技術研究所　インテリジェントテクノロジ研究部

・現在の取り組みについて

藤澤氏は原田氏と共に、現在の担当部署（情報発信・市民との交流・研究などを行うスペースの運営）において市民と社員の個々人がイベントを通してコミュニティを築き、心のデザインを行うという定性的な目標をもって活動している。開設当初は、年５万人集客という目標を掲げ、年 300 回のイベントを通じ集客をしていたが、単発イベントの繰り返しのみには限界を感じたため、現在は達成水準となった動員数の数値目標のみの重視ではなく、顧客や外部と「良い社会にしよう」とする目的を共有した長期的な関わりをどのように構築するかに活動の軸足を動かしつつある。

イノベーション人材は「How to」ではなく、その人の中の「Why」をかき立てなければ生み出されない。このスペースを通じた社会とのコミュニケーションがイノベーションの起爆剤となり、会社の利益にもつながると考えている。

なお、原田氏の所属する会社は別会社であるが、社会システムが変わる際に新しいシステムを提供することで収益をあげる。そのため原田氏は業務の一環として、社会システムの変革の芽であるスペースの企画運営を支援している。

・イノベーション人材の育成に関する議論

現在、成果が確実でなければ投資は行わないという企業の体制の影響も受け、事業会社がイノベーションを起こせないというジレンマにはまっている。また大企業は、「ちょっとしたチャレンジ」は規模に見合わないため取り組みにくい。さらに、社会貢献の文脈で活動を行うと「コストセンター」となってしまう。このような状況を打破し、大企業がイノベーションを起こすためには、低コスト・低リスクで実験的な取り組みを行える場が必要。また、イノベーションが起きやすい瞬間とは、能力のある人材がやる気を保った状態で全く違う場所（世界）に放り込まれるときである。

イノベーション人材になり得る人材に対して、何が足りないのかを外から教えるのではなく、自身で問題点に気付けるようにしてあげる方が本人も納得して行動ができ、かつ低コスト。イノベーション人材の育成に当たって必要なのは、コンテンツコンサルテーション（その都度必要な回答を与える）ではなく、プロセスコンサルテーション（問題点を解決するための手順を示し、解決までのプロセスを指導する）である。

また、イノベーションを起こしている本人は自分自身がイノベーションを起こしていることに無自覚である場合が多い。さらに、社内の文脈を考えた場合、本人は未来志向で思考していたとしても、上司が現在思考、かつ、自分自身が「イノベーティブな人材と思い込んでいる」傾向があり、結果として若手のアイディアが活用されない場合がある。これらの解決策として、年齢の文脈から取り出して人材育成を行う必要がある。

・今後の新しい取り組み（".org"）について

今後、大企業がイノベーション創出のための場の設置や取り組みを行うにあたって、企業本体から少し切り離した形で設立し、これまでのような".com"（インターネットのアドレスにおいて「会社」を表す表記、転じて「企業活動」の意味で使用）ではなく".org"（インターネットのアドレスにおいて「団体」を示す表記、転じて「外部との協同活動」の意味で使用）して社会に新しい価値を生み出すための、新しい価値観を明示する実行形態が考えられるのではないか。大企業における年功序列制度等のためにイノベーションの素質があっても能力を発揮できていなかった人材を.org にピックアップし、イノベーションの芽をつまない仕組みをつくる。これにより、これまで自らのやりたいことが出来ないという理由で企業を辞めていった企業変革者達も、.org でそれを実現させることで企業に留まるようになる（人材流出の防止）。また、.org ではソーシャルキャピタルも築きやすい。

".org"は、オープンラボ（企業の抱える課題を外部と協働して解決、あるいは外部の課題を企業内のリソースを活用して解決する場）としての機能をもつ。これは、アイディアの流入、自社内で実現できないアイディアの外部への提供、人材育成の場（人材プール）、低コスト・低リスクの実験場などが機能として含まれている。

.org を実現する上で大切なのは、出資金に基づく配当といったような金銭関係から脱出すること。複数の企業が.org に参画すれば、プロジェクト期間の短縮になるとともに各企業のリスクを抑えることが出来るが、その場合、各企業から出資金以外にもそれぞれの強み（例えば人材、システム構築のノウハウなど）をもち出して協力することが想定される。そのため得られた成果の配当は、出資の金額のみを基準としない新しい基準を策定する必要があるが、これまで企業間のつながりは大半が金銭関係によるものだったため、新しい社会システムを構築する必要がある。なお、複数の企業が一つの.org を共有してもつ場合、あるいは.org において創出されたコンセプトを実現する際には、LLP（有限責任事業組合）や LLC（有限責任会社）の形態が有効だと考える。

※補足

".org" とは、社会貢献活動の一環として自社内と外部のリソース双方を活用し社会問題の解決を図る場として設けている活動の場、あるいは部門のこと。米国 Google 社や IDEO 社などが設置し注目を浴びている。これらは、本業のホームページである"google.com","ideo.com"以外に、"google.org","ideo.org"などといったホームページを開設し、情報の公開や協働先との交流等を行っていることから".org"と呼ばれる。

・働きがいに関する議論

人間は自己効力感の高い仕事ほど効率よく達成できる。自分の得意なことを仕事にすれば、たとえ労働時間が長くても大して疲れない。疲れたとしてもちゃんと成果が残っている。これが「楽な仕事（働きがいのある仕事）」。その反面、誰からも必要とされていない仕事は非常に苦しい。

「楽な仕事」を手に入れるために大切なことは、自分自身に素直になること。自分の力が役立っていると感じるタイミング、役割は人それぞれ異なる。一人一人の知的生産性を高めるためには、「楽な仕事」をいかに発見するかが重要。

「楽な仕事」を発見するためには、これまで積み重ねてきたキャリアとは一見関係なさそうな業種だ

としても、選択できる決断力が必要。（人間は好きなことをキャリアとして積んでいくが、「楽な仕事」は得意なものであることがポイント。）

「楽な仕事」を見つけさせるために、教育の前に市民レベルや企業レベルで出来ることを模索している。個人的な問題意識としては、子育てから変える必要があると考えている。早い段階で一個人・人間として成熟させるためには、他世代とのコミュニケーションを量・質ともに確保すること、子育てにおいて、母親が子供に対して一個人として接することが重要。現在の業務において子供が来館することも多いが、母親が子供と同化していると感じる機会も時々ある。

また、これまでのキャリアとは一見関係なさそうな業種であっても、それまで積み重ねてきたキャリア・経験はあらゆる場面で生きてくることも多い（「専門を生かして捨てる」）。

・世代間ギャップについて

企業において、高度成長期の人、バブル世代の人、それ以降の人で世代間ギャップが大きくある。高度成長期の人は鈍化に対して向き合っていく必要性が今後更に増大し、またバブル世代は経営経験が少なくポストを経験できていないという現状がある。次世代の育成は、若手をどこかで決めうちして抜擢をし、どこかで修羅場を経験させ個人としての力を見極める場面を作ることが必要。

<u>辰巳施智子氏　　辰巳工業株式会社　代表取締役社長</u>

・2000 年に社長に就任したとき（ご主人から引き継ぎ）、借金でいろいろなものが差し押さえられているところからのスタートだった。そこで、ものづくりの前にひとづくり、と考えた。

・引き継いだ当初は手形も切れない状態だったが、2003 年に黒字転換し、今では実質無借金。福利厚生についてもしっかりと充実させ、子ども手当（小中高生の子供をもつ従業員に対して）、ボランティア手当（自社の中で「人を育てる能力がない」と思い、社会に育ててもらおうとボランティアをやる社員に支給）、その他簡保を保険料会社全額負担で掛ける、医療費の半額支給など福利厚生をどんどん拡充してきた。

・取引先に対しては「えばらない」「値切らない」「おかげさまで」の気持ちで接している。ただし変な人（品質に問題があるなど）には退場いただいている。

・鋳物は会社に関わるようになってから基礎知識を勉強した。自分は化学のようなものと思っている。大学の先生について、基礎を教えてもらった。

・「お受けした仕事は全部やる」「某大手金属メーカーをコンペティターと意識しながら」各社に営業。要望を聞いて「似た材質であればもっているので一旦試させてください」と言いその仕事を引っ張ってきている。今では、100 を超える鋼種をできるようになった。特に難しい物に集中している。

・2007 年頃から、全体の数字を調べて、全体の案件に占める特殊物の比率を見た。そして、その比率を

若干上げたら利益が出る構造になることがわかったので、比率の目標を立てた。なるべく難しい物に挑戦するように仕向けていった。

・「当たり前の商売をしよう」としている。当時は金属不足で値上がりの時期。金属価格が安くなって値引きをしたことがない、ということを考え、お客さんには「金属価格が上がっても、値段が下がって値下げをしたことがないので値上げはしません。内部の努力でがんばります。ただ、耐えきれなくなったらお願いします。」と伝え、材料屋さん（金属屋）には「値段はどうでもよいのでとにかく金属を確保して欲しい」とお願いした。その上で、内部を強くしていった。その結果、金属屋さんにも「十分な量用意しておいたので安心してください」と言ってもらえた。

・結果として、リーマンショックで一気に景気が冷え込んだときも赤字が出なかった。社員に通常通りボーナスを出そうとしたら、社員から「こんな時期にボーナスを出すなんて。3割カットしてください」と言われてしまった。

・このようなことを続けていたら、お客さんから逆に「値上げしてください」と言われるまでになった。また、色々な相場の話も様々な会社から相談にくるようになった。

・新しい取り組みの例として、チタンの溶接がある。（比較的大手の）お客さんから「出来たら連絡をくれ」と言われ、１か月でやってしまった。結局工場の社員が地元のホームセンターで数千円の材料を買ってきて、必要な道具を作ってしまった。

<u>大辻　真弓氏　　株式会社ふわふわ　代表取締役</u>

・14 年前に独立。独立前は、１年でつぶれてしまった会社を経て、イベント業界の別の会社にいた。独立のとき最初に困ったのは商品の確保。ただし、「あんたのええ値段で貸してやるから」と言ってくれる昔からの付き合いの会社が２社あり、最初は助けられた。

・約束を守ること、言われたことをきちっとやること、相手の身になって考えることをしっかりやっている。またお金は遅れないで払う、ということを徹底している。最初に入った１年でつぶれた会社は、半年で不渡りを出してしまっていた。社長が金策に走り回っていて、ただの事務員の自分が銀行にぎりぎりの時間に現金をもって行って、銀行で冷たい目で見られながら銀行の担当から怒られていた。当時の感覚で、「手形なんて単なる紙」と思っている。当時は、正月を越すための手持ちの数万円のお金まで、銀行の支払いのために社長に貸さなければならない状態だった。この１年で銀行や手形がどういうものか、また厳しい取り立てを受けるような状態がどういう状態かがよくわかった。

・２つめの会社の頃から、「商品はきれいでないと」という考えで、「着ぐるみをにおわないようにする」「取扱説明書をきっちりつける」「運営マニュアルをきっちりつける」などを徹底してきた。

・自分の仕事の一つに、月曜日の朝、皆の顔を見ることがある。顔や言葉をキャッチしているとその人の今の状態がわかる。そうすれば、調子が良いのか悪いのか、困っているのかなどが見えてくる。そこで皆が笑顔で仕事ができるよう社員をサポートすることが私の役割と考えている。

・お客さんに迷惑をかけないよう心がけている。お客さんに本格的に謝らなければならない事態に陥ったことはこれまでで２～３回だが、お客さんに謝らなければならない状態になるのは自分としても避けたいため、謝らなくてもよい経営を目指して先手先手を打っている。(少しガードしすぎてしまい、社員が失敗を通じて学ぶ機会を奪ってしまっているかもしれないのは悩みである。)

笠野　輝男氏　　日本化線株式会社　代表取締役

・昔のデザイナーは意匠だけでよかったが、今は、現場をよく知っている必要がある。品質・価格・機能、そして流通やマーケティングなど、デザイナーが全てを把握した上でデザインしたものが売れる。有名なデザイナーほど現場を大事にしている。

・現在のクラフト用カラーワイヤーは25年前に始めた。神戸の大手店舗で販売を始めたことがきっかけ。最初は普通の色つき針金（カラーワイヤー）でクラフトを作っていたのだが、それを見て面白そうだと思い、デザイナーを引っ張り込んで（顧問にして）クラフト用のカラーワイヤーを作った。

・当初はモノだけで勝負をしていたが、途中から「作り方を出したら売れるのでは」と思い、そういう事が得意な人を集めてレシピ（作り方）の本を作った。

・(値段で折り合わないので販路にはなっていないが）アメリカ・ダラスの展示会へもって行ったとき、アメリカでも受けが良かった。そのとき、ものづくりの楽しさは全世界どこへもって行っても通じる、ということを実感した。ただし、ハードだけであれば全世界どこでも作れてしまう。

・ものづくりからユーザーまでを育てるのは大変。製品の普及のために、協会を立ち上げ、マイスターの要請を行っている。ものづくりをする人の心を相手に伝えられる人を育てるために、規約をつくって（必要な人の人物像を）明確化している。

谷口　文和氏　　大阪ものづくり人材育成支援センター（特定非営利活動法人地域基盤技術継承プラザ）事務局長

・2004 年にベテランの技術伝承のために設立。MOBIO という大阪府のものづくり支援の拠点の中に事務所を構えている。

・人材育成はトップの思いによるところが大きい。特に中小企業の多いこの地域では部長クラスだけ相談に来ても、その人だけで話が終わってしまうことが多いが、社長が来ればすぐに決まる。

・ここに相談に来るような会社は元気な会社。前向きな人が来る。そういう社長さんは、みなさん健康的に元気。そして自分をコントロールできる。ある会社の社長さんの例だと、70 歳半ばでも朝４時に起床して、１時間トレーニングを行い、会社ではビルの４階まで走って階段を登っている。

・(東大阪の中小企業では) 社長が一番加工上手なことが多い。自分一人で若者に教えるには限界がある。またベテランも若者に教えることで伸びる。ここでは、そういう社長さんやベテランたちに教えるための方法として作業分解や作業標準書の作成方法を教え、カンでやっていたものを理論で裏付けするためのお手伝いをしている。

・大阪では「(社) 大阪産業支援型 NPO 協議会」という、中小企業支援をメインの目標としている NPO の集まりがある。この横のつながりで、貿易や営業、教育や経営支援など様々な分野をカバーしている。メンバーは基本大手の OB を中心に回している。

・よい会社の社長さんは「教えてくれ／助けてくれ」と歩き回るなど、どこかで発信をしている。支援機関から見ていると、知らないと紹介が出来ない。発信している会社は、よく紹介されて伸びていく。

・人材育成に補助金を当てにしている人も相談にくる。ただ、社長が「ポケットマネーでもやる」というところと「補助金が出るまで・・」というスタンスのところでは、社員のモチベーションに大きな差がある。後者だと社長の気迫を感じず、社員が変わっていかない。

森村　泰明氏　　森村金属株式会社　代表取締役

・味のある新製品、不満・困っている・不便を見つけて解決、それを見える製品にすること、それが大きな目標。

・東京の大学を卒業した頃がちょうどオイルショックで就職の厳しい時期だった。就職先がないなら、ということで大学卒業と同時に父親の会社に入社した。ただ、父親が「社長の息子として見られるといろいろある」という配慮から「森村」の名字から「村」を取り、新入社員の「森」として入社した。

・平成７年に社長に就任した。当時は特殊な製品が中心だったため、身近な物をつくりたかった。インターネットで売れそうなもの、という意識もあり社員に「もっと身近な物を作ろうよ」と声をかけ、全社員身近な生活で不便なもの・ことを出してもらった。

・出てきた「不便なもの、こと」のうち、「これは出来るな」というものを全て省き、「どないしてつくるの？」というものだけを残した（特許になるようなものだけを残した)。

・自分の信念として「絶対出来ない事は絶対ない」と思っている。これを社員にも信じ込ませた。社員

は自分のマジックにだまされているのかもしれない。

・「総務・事務の目標」「製造・開発の目標」「営業の目標」（年間の目標）を社長自ら自分自身が書いた中期計画（３年計画）をもとに自分でブレークダウンして書いている。この社長が書いたそれぞれの目標を元に、幹部が「行動目標」を作成している。また、初めて中期計画を作ったときはホテルにこもって作成した(今は慣れてきたので普段の仕事をしながら作れる)。

・自社では「成果主義」にしている。自分で勉強して仕組みを作った。評価は、上司が勝手に評価をしてはいけない。ポイントは「評価・面談をする側」と考えた。一般的に、色々な人が評価に関わると、その評価基準のすりあわせで大きなパワーが必要となってしまう。また、人によって基準が違うと、不公平となり不満につながる。そこで自分は、自分が全員の面談をすると決めた。社長である自分が一人で見ることで評価者によるぶれをなくそうと心に決めた。年３回、社員全員を一人１時間、１か月かけて面談している。何年も続けているので、この面談の時期は取引先なども「この１か月は社長のアポがとりづらい」ということが伝わるくらいの状況。部下に人事評価を任せているようでは成果主義の導入は上手くいかないと考えている。また、面談の場は評価だけではなく、悩みの相談やアドバイスをする場としている。

・社員の上司は、社長が付けた評価に対し「とても厳しすぎる」「厳しすぎる」「おおむね妥当」などの観点で、厳しすぎると感じた場合は最終評価に加点する権限を与えている。ただし、社長が決めた評価から減点することは出来ない。

・自分は「色々な所からヒントを見つけてくる」。ヒントは色々なところに転がっている。外から見えないサッシを作ったときは、（「見えるけど見えない」を体でわかってもらうために）社員に遊園地へ行ってジェットコースターに乗ってこいと言った。（例として、高速で動いているときは、見えているけど見えない状態になる。）遊園地や動物園、忍者屋敷といった場所でも、いつもと違う場所にはいつもと違う発見がある。

・このような取り組みを通じて、新商品の種（困っている事・不便な事）を皆に入れておくと社員皆が何かのきっかけで解決するアイディアを見つけてくる。いろいろなところで見てきた物をつなぎ、新しい製品へとつないでいる。

<u>石澤　亮一氏　　株式会社シンワ歯研　代表取締役社長</u>

・経歴・経験について

歯科技工業界は材料と治療が急速に進歩しているので、それにあわせた製品開発ができなければ衰退する一方。「新しい仕事といえば『シンワ歯研』」という宣伝文句を掲げ、常に最先端を意識しつつ、他の技工場では作れないような特徴的な製品を全国に展開。最先端で取り組むためには、メーカーから新しい情報を得て（そのためにもメーカーとの関係は大切）、かつ、核となる先生や勉強会を押さえること

が重要。昔のように歯科医師歯科医師からの一方的な発注を受けるのではなく、歯科医師と一緒になって付加価値のある製品を作っているので一人当たりの生産性も高い。また、グローバル化する社会で今後生き抜くためには（１）製品の品質を上げる、もしくは（２）簡単に安いものを生産する方法を見つけるかのどちらかしかない。シンワ歯科は（１）の方向性だが、品質はわかる人にしかわからないため、わかっていない人を説得するよりわかってくれそうな人（つまり勉強会やセミナーに出席するような志の高い人）を個別に当たって振り向かせる戦略をとっている。なお、（２）の例としては、近年の中国製品の増加（現在、ヨーロッパシェアの半分が中国製品）や大企業による大量生産などが挙げられるが、大量生産は製品（歯）の噛み合わせが悪いという点に対し、シンワ歯科は卓越した技術で対抗。TPP 対策としても製品の価格で勝負するのではなく、高い技術力をもち、歯科医師が相談できる技工所となることで対抗しようとしている。

・シンワ歯科での取り組み

社員に対して様々なテストや自発的な発表の場を設けている。その一つとして行っていることが年に一度の若手による症例報告会で、歯科技工を学ぶ学生を呼ぶことでリクルート活動の役割も果たす。また、自分の強みを１分間で発表するプレゼン大会なども行っており、忙しい歯科医師に短時間で要点を伝える能力の習得などにもつなげている。その他にも、社員が立ち上げたいテーマで自由に委員会を立ち上げることができ、社員が様々なグループを作って積極的にテーマを提案している（例：仕事の効率化 etc.)。このような発表を通して社員に達成感を味わってもらい、次も頑張ろうという気持ちにもっていく。

石澤氏から社員によく言うのが「失敗は成長のためのコスト。「報連相」不足によるミスはただのロスとなるので失くさなければならないが、挑戦の結果としての失敗は恐れる必要はない。」。経営者が「こうしろ。」と先に答えを言ってしまうと社員は考えなくなってしまう。社員が挑戦しなくなる環境を自らが作らないように注意しなければならない。

・現場の中心人物

以前は石澤氏自身が技工士として技工所の中心として働いていたが、現在は 30 歳代を中心とした社員が現場の中心となってくれている。この 30 歳代の社員達は石澤氏が社長になってからの採用で、プレゼンなどをやりたいと思ってきてくれた社員達。彼らが中心となったきっかけは山形に子会社を立ち上げたときで、そのときに石澤氏が山形につきっきりになってしまったため緊急処置として彼らに新潟の技工所を任せたが案外それで現場がうまく回るようになった。

・採用

３年間の技工学校を卒業してから職場で約５年間鍛えなければ技工士としてものにならないことを考慮すれば、採用は一番コストがかかる。そのため、採用したからには「ダメならクビにする」という発想はなく、迷いをみじんももたずにひたすら育てることに専念する。その結果、シンワ歯科は２年間で辞めた正社員は、嫁ぎ先の関係で辞めた１人のみ（※一般的な技工士は５年で 80%の離職率)。採用者数は年によって変動があるが、複数名採用を続けている。

・経営戦略

「どういう技工所になりたいから、今はこうしよう」という認識を組織全体で共有した上で様々な取り組みを行う。(セミナーなどに行って一時的に感化され、安易な考えで新しい取り組みを行う経営者はダメ。)

また、経営方針の中で禁止したのはネガティブさ。営業に優れた専門家を中途採用したことがあるが、それから社員がチーム内で不満を漏らすようになり職場全体がネガティブな雰囲気になったので、その専門家には辞めてもらった。例えば、急ぎの仕事を嫌がるのではなく、速く製品(入れ歯)を作ることでおじいちゃんが早くご飯を食べられるように頑張ろうと思えるような前向きな気持ちをもてることが大切。このような経験を通して、優秀であっても自分の方針をしっかりもちすぎた中途採用者よりも、新卒を一から手間暇かけて育てる方がよいと感じた。シンワ歯科では、自社の色に染まってくれる社員の方が望ましい。「楽しく仕事をしよう」というのが会社の目標。

売上目標は、採用が終了してからその許容範囲に応じて設定。だいたい昨年度から売上げ 10%アップが対応できる限界(ちゃんと毎年その目標を目指して達成している)。

坂井　良宏氏　　坂井精機株式会社　専務取締役

・経歴・経験について

子供の頃から好奇心旺盛で、高校時代は剣道、大学時代は演劇・映画を専攻。大学生のときに見たプロレスのテレビ番組でスポーツ・演劇・映像の要素をもったプロレスに魅了された。当初は映像担当として東京のプロレスに入ったが、ショーに関する独自のアイディアを採用するために自身もプロレスラーになってショーを実行。留年していた大学も 8 年目にして退学し、プロレスラーとして活躍。お客さんが喜ぶショーを考え、それを実現するために会社の経営者をけしかけたこともあった。このような、他人に足りないものやそれを補うためのマネジメントはわかるのに、自分のことはわからない。

プロレス業界には基本的にハッピーエンドはなく、あえていうならハッピーエンドは引退くらい。そこで、32 歳の現役のときに自分が実家の金型屋を継ぐために良い形でプロレスを辞めるというのが面白いハッピーエンドだと思った。プロレスと金型屋を両方やってやるという気概はあったが、そのためには一旦プロレスを辞めて金型屋をしっかりやらないといけないと思った。平成 22 年にプロレスを引退。

新潟に帰ってからは会社で金型に関する知識・技術を一から学んだ。製造業の扱う金額の大きさに驚くとともに、社員はその凄さをわかっていないことに気が付いた(例えば、坂井氏が東京のプロレスショーで会場をお客でいっぱいにして得るチケット代金と金型部品一つの値段が同額)。また、中小企業大学校の先生に紹介して MOT にも入学。

東京にいた頃はメジャーなテレビ番組に出ていたこともあるが、新潟に帰ってからは元売れっ子プロレスラーで今は金型工場の専務というのを売りにローカル番組に出演。昔の仲間からは都落ちとしてあまり喜ばれなかったが、社員の家族(妻など)にはすごく喜ばれた。社員の家族に支持されることは、社員の残業などに対する理解にもつながるため大切。

・経営状況・新商品等

そもそも社長である父は金型屋を坂井氏に継がせることに対して執着はなく、坂井氏が継がなければ

廃業の予定だった。そんな会社の経営状況は、リーマンショック前は利益自体は出ていたが、今後の成長は見込めないような状況だった。その後、リーマンショックによる打撃を大きく受け、会社全体の雰囲気が暗くなっているときに坂井氏が新潟に帰ってきて入社。坂井氏が入社してからは経営状況も劇的に回復したが、その要因は友人や地域のコミュニティを活用しつつ、金型の本業以外に手を広げたことにあると思っている。

坂井精機株式会社のような「B to B」の仕事は、お客さんとの関係が大切であり、今後中国にお客さんがとられてしまうのではないかという懸念がある。一方、３D プリンターに対しては強気で、３D プリンターが流行ればそれ自体を作る金型を作ってしまおうという意気込み。３D プリンターは出力に１mm 程度の誤差が生じるため（金型では出ない誤差)、３D プリンターが金型に取って代わることはないと考えている。むしろ３D プリンターは金型の製品イメージをお客さんと共有する良い手段になると考えている。

収穫から５年程度経った政府の古古古米は飼育用にもならない。この米を利用したプラスチック製品の開発を現在行っている。基本的に「こんなものを作りたい」というだけの人のリクエストは受けないが、「こういうものを売りたい」という人のリクエストなら頑張って実現させる。

石本　龍則氏　　石本酒造式会社　代表取締役社長

・経歴・経験について

石本酒造当主の４代目として子供の頃から会社に入るのは当たり前だと思っていた（自宅も会社と併設)。大学時代は東京に出たが中退し、地元に戻ってアルコールメーカーに２年勤めた後、24 歳で石本酒造に常務として入社し現場の下働きから何でもこなし時間を見つけては事務所で経理なども学んだ。そこから専務としての対外的な仕事もこなし、38 歳という若さで計画的に先代から社長の座を引き継ぎ、現在まで約 20 年間勤務。入社時はバブル崩壊後ではあったが、石本酒造だけではなく、新潟は地酒ブームで市場全体が活性化していた（入社 10 年程は調子のよい時代だった)。問屋との取引はほとんどなく、特約店と直接取引していたが、市場在庫にプレミアム価値がつき品質悪化したものが出回って一般消費者からのクレームがくることもあり辛い思いをしたことも（→将来の評判の悪化に)。

・新潟の地酒と日本酒市場について

日本酒市場は、高齢化や若者の嗜好変化など生活様式の変化に伴い減少傾向ではあるが、五百万石など品質の高い酒米を作付けし、米をよく磨き、品質向上の競争を県全体の酒蔵が行ったため、県外からも高く評価された。ものごとの本質まで突き詰めた一生懸命で嘘のない行動と、一致団結した大きな流れをつくることこそが発展に欠かせない。新潟の地酒ブームは、マニアが大衆化（マジョリティ化）した好事例だが、地酒はそもそも、県外に売り出すことを前提にしておらず需要に供給が追い付かない時代が長く続いたことがブームの背景にある。

・理念

世の中は回り回っているもの。どこかの誰かの役に立っているからこそ、当社の商品も世の中で循環できている。そのような循環の中で自分は何に夢を置くかということだと思う。利益を求めるのではな

く、おいしく安全なものをつくりたい。また、色々なものに触れて感じることも全て自分､延いては商品に返ってくる。消費者を喜ばせることで自分にもやりがいという形で返ってくる。そうすることで色々なものに幸せを感じ、前向きな気持ちになることができる。今は仕事・家庭・趣味を上手く回しており、全てが充実している。全ては家族の協力があってこそ。

まじめにやっていれば人から白い目で見られることはないし、逆に手を抜けばその分幸せが逃げていく。悪いこと（手を抜くなど）にエネルギーを使うより、まじめにやることにエネルギーを注ぐべき。

モノづくりは自分の考え一つで好きなことができる。例えばアルコールは糖分がないのに甘みが出てくるもので、五感が重要となってくる。五感を養うために、賄いを通して石本家の家庭の味を従業員に共有している（従業員に対する気持ちを大切にしている)。お客様から頂戴した食材なども使い、お客さんからの感謝を従業員に報告する。それはただの飯ではなく感謝の気持ちそのもの。また、従業員に対しては「こうしろ。」とは言わずに「おいしいものを造れよ。」と言う。そうすることで、従業員が言われた範囲でしか考えなくなってしまうことがないように、また従業員自身が楽しんで仕事ができるように努めている。お客に幸せを届ける従業員も、同じように幸せでなければならない。

子供ができてから子を育てるのは酒と同じだと気付いた。もっと手をかけてやろうという気持ちになる。

万人受けされることは難しく危険だからこそ、自分の信念と感覚（感性）を研ぎ澄ました商品をつくる。10 人の中 1 人でも嗜好・感覚の合う人がいればそれでよいし、100 人に 1 人かもしれない。味覚は経験であり、地元の同じ食文化の中で育ってくれば、味の共有率は自分に近い人ほど濃くなる。毎日自分と同じ料理を食べ続けられるかは、新潟から信越→東日本→西日本→アジア→ヨーロッパと遠くなるほど共有率は下がる。経験値が上がれば共有値も上がる。ヨーロッパを近くするにはお互いの共有を深めることが必要。最近フランス料理のシェフが築地に、鰹や昆布など日本の「だし」を求め来日する。今後、更に日本酒とフランスがまた近くなるだろう。

・先代たちの時代から変えてきたこと

初代は曾祖父で明治 40 年代。２代目は第２次世界大戦の頃で酒造が禁じられたが、戦争が終わってからとにかく良いものを造ろうとした。甘い酒がもてはやされていた当時としては淡麗で水のように飲める酒（「水のような薄い酒」という意味ではなく、「あたかも水を飲むように自然できれいな飲み口のいい酒」で何倍飲んでも飽きないという酒）は珍しく、また当社の製造量も少なく、東京など県外への出荷は極僅かな状況だった。越乃寒梅の酒質に驚いた雑誌編集者や愛飲家らが昭和 40 年頃に、「新潟に幻の酒あり」と称してから全国区の雑誌に掲載して、特に首都圏から話題になった。３代目はブランドを守るため、品質第一主義を貫きつつ、市場の需要に応えられるよう少しずつ増石した。４代目の石本氏は若い頃に先代から計画的に継承された（若いうちの方が失敗したときに先代に聞けるというメリットもあったため)。

石本氏は伝統的な製造方法を大切にしつつ、単に製造手法を守り続けるだけではなく、毎年少しずつ味の改善をするようにしている。その一例が、毎年の醸造量は変わっていないのに、仕入れる米の量が年々増やしていること。日本酒の醸造では米を削る量を増やすことが味の改善につながるため、少しずつ削る量を増やしている。

大谷　孝三氏　　特定非営利活動法人あすわ　代表理事
佐藤　重光氏　　特定非営利活動法人あすわ　副代表理事
千葉　正樹氏　　特定非営利活動法人あすわ　理事

・震災後、様々な支援が入ってくるが、地元の受け皿となる団体がなく負担となっている現状があった。また、地域が取りたいと思っている補助金についても申請の窓口となれる団体が地区になかった。そこで、2012 年夏に行ったイベントをきっかけに、NPO 法人として申請し、法人化した。

・漁業で町が栄えていた頃（昭和 30～40 年代頃）は、同級生が漁に行くと大きな金額を稼いで帰ってくる時代だった。それが少しずつ衰退し、現在では船に乗っている日本人はごくわずかで、あとは外国人船員となっている。地域の給与水準も下がっているため、新しい産業を作るための取り組みを始めている。

・現在取り組もうとしているのは観光と 6 次産業化。自分たちが子供の頃に体験してきたことを今の子供たちはあまり体験できていない。自然の中で遊ぶことも、今は危ないから、という理由でなかなかできていない。体験型をキーワードに、観光コンテンツの育成を図ろうとしている。

・自分たちのいる地区は、何もしないと外から人が来ない地区。しかし、震災のボランティアとして当時は半年で延べ 7,000 人が入ってきた。これは地区にとって大風が吹いたようなもの。このような人達が単にボランティアで入ってくるのではなく、継続してきてくれるような場を作っていく必要がある。

・地区内に加工場があまりない、助成金の中で人件費として使えるお金がない、行政の人が何とかしてくれるという意識があるなど、困難な要素が多い。観光にしても 6 次産業化にしても、自分たちで上手く地区内外の資源をつなげて、形にしない限り先が見えにくい部分がある。さらに、やらなければいけないことは見えてきているが、そこまでのプロセスをどのように進めるべきか、具体的なイメージがわかない部分もある。力を貸してくれる人達はいるので、このような困難をどのように内部・外部の人のつながりを活用しながら解決していくかが今後の課題。

・外を知らないと中のよいものは見えない。東京生まれ、東京育ちの人が良いものを教えてくれる。

小林　　峻氏　　K-port　ディレクター

・俳優の渡辺謙氏の呼びかけにより、気仙沼に対する長期的な貢献の一環として、場を作るためにエンターテイメント的なものを発表するスペースとしての機能ももったカフェを開設した。

・当時は人が集う場があまりなかった。地元の様々な企業、有力者の協力によって、実際に営業を始めるところまで辿り着いた。

・スタッフは自分を含めて全員 20 歳代。７～８割は気仙沼出身者。自分自身は、大学生のころ震災ボランティアの一員としてこの地域に関わっていた。その中で、このカフェを作るというプロジェクトが始まる際、店長役をやらないかと声を掛けられた。

・カフェはパーソナルとパブリック、両方の性格をもつスペース。人をつなぐような機能もあれば、それぞれが様々な活動の場として使ってもらうような機能もある。無理してつなぐようなことはしないが、この場に来ることを通じて自然とつながりができてくるようなものを目指している。

・単に「サービスされる／サービスをする」という関係ではなく、個々のスタッフのパーソナリティを生かした方向にもっていき、スタッフがお客さんのことをよく知ることで媒介役となれるよう動き始めている。

菅野　一代氏　　有限会社盛屋水産　監査役

・震災の際、津波の被害を受けたが、たまたま自宅の屋根と床が残っていたため、ボランティアのたまり場として活用してもらっていた。

・自分自身は昔から人が好き、と考えている。そして、被災しているものの、自宅を拠点に活動しているボランティアの姿を見て、このような人のつながりをずっと続けたいと思い、これまでの漁業・海産物加工に加えて、体験型民泊として再興を目指すことにした。（実際に、クラウドファンディングで外部から再建のための費用を集め、民泊を新たな事業として始めている。）

・現在、防潮堤の議論が進んでいる。賛否両論があるが、防潮堤ができたとすると、海が見える風景は失われてしまう。どちらになるかはわからないが、景色が失われたとしてもここにきてもらえるような理由を作っていかなければならない。体験型民泊はそのための一つ。お金はかかるけれど、人の喜ぶ顔が見たいため新規事業として始めている。

・「値付け」が大きな課題。「●●円なので買ってください」と言うことに苦手意識がある。生産者としての心構えと、商人としての心構えには、違う部分がある。商人としての心構えがないと、買ってもらうこと自体に申し訳なく思ってしまう。

・被災地で仕事を失った人は、がれきの片付けの給料がよいため、逆に水産物加工の仕事や、事務の仕事にはなかなか来ない。国の制度で人を雇用するための補助金を取っても、がれきの片付け関係の仕事の給与水準には及ばないため、応募してくる人がいないことが悩みとなっている。営業や事務等をやってくれる人材の確保が難しいため、今は自分でやっている。

・現在の仕事は楽しい。朝早く起きて漁業や水産物加工の仕事をやり、夜は体験民泊で泊まりに来てくれた人と話す。睡眠時間は短いが精神的なストレスはあまり感じていない。

大手企業女性研究者（環境分野）　※匿名希望

・大企業でイノベーションが起こせた理由

若手に対して失敗してもよいから自由にやってみろという方針があった。社員に積極的にやらせて認めてくれるので、それが社員の満足にもつながる。上の年次の方も現役の気持ちで若手と競争している。また、大学などの他の機関での勤務も努力次第で可能。

20 代で幹部と接することが多かった。会社に対して自分の考えをアピールする場があり、それが認められれば実現できる環境だった。また、わからないときに聞ける上司がたくさんいた（社会との通訳役として重宝されたこともあった)。加えて、時には何とかなるという度胸も大切。

・女性が働く上で必要なサポート

現在、自社には育児制度としてフレックスタイム制、短時間勤務制度、看護休暇、時間休暇等がある。その中でも女性社員が辞める理由としては、二子目の出産、夫の単身赴任、親の介護と子育てがあわさった等。

昔は 8 時半に出勤し 23 時頃まで仕事をしていたが、子供が生まれてからは短時間勤務制度を利用して 17 時半に仕事を終了し 19 時に保育園に子供を迎えに行っている。仕事が終わらなかったときは家にもち帰り、21 時頃に子供を寝かしつけてから仕事をする。また、子供は 5 歳くらいになると保育園に行きたがるようになるが、成長に応じて様々な課題も発生。

今後実現してほしい制度としては、子供が病気のときに支えてくれる社会システム。また、各個人が 100%を目指さなくても、複数の社員がフォローし合って何とか回る組織体制・システムも必要。ベビーシッターは収入がある程度見込めないと難しい。また、遅くまで残って働くことが美徳という会社（社会）の文化をなくすべき。

また、出産・育休後の復帰のためには、仲間をつくってコミュニケーションをとっておくことが必要。特に情報・化学・材料系の分野は研究の進みが早いため、育休中に現役の研究者とメール交換をしていた同僚もいる。

大変なのは子供が生まれてから。夜通しの実験が出来ない、子育てにおける協力者がいない等の問題がある。打開策は、職場の後輩にある程度仕事をお願いすることや（ただし、論文発表など外に見える仕事など後輩のやる気が出て成長につながるような仕事を選ぶこと)、しっかり協力者をつくっておくこと（ただし感謝は返せるときにしっかり返すこと)。

女性の仕事の実務量を減らすため、元気な高齢者に働いてもらう必要がある（言い換えれば高齢者に社会参画してもらわないと社会が破たんする)。そのためには高齢者の社会参画のイメージ作りが必要。（給料が大幅に下がる等はよくない。）

自社は女性幹部候補を育てるための塾を実施している。そこでできた仲間（200 人程度と知合う機会がある）が財産。

働く女性のロールモデルは一人ではなく、複数の人から一部ずつ参考にさせてもらっている（女性とひとからげにするが、様々なライフスタイルの女性がいる。そのような女性たちからそれぞれの研究姿勢などを学ぶことがある)。